

Neue Anforderungen an Unternehmensorganisation und Personalentwicklung

Behr, Marhild von

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Behr, M. v. (2000). Neue Anforderungen an Unternehmensorganisation und Personalentwicklung. In B. Lutz, P. Meil, & B. Wiener (Hrsg.), *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert: Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen* (S. 161-193). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-236799>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Neue Anforderungen an Unternehmensorganisation und Personalentwicklung

Vorbemerkung

Die Globalisierung der Wirtschaft, die ökonomische Integration der EU-Länder und die ständige Verschärfung des Wettbewerbs stellen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dramatische Veränderungen ihres wirtschaftlichen Umfelds dar, auf das sie mit hoher Dringlichkeit reagieren müssen. Organisation, Arbeit und Technik sind dabei diejenigen Stellgrößen, die Unternehmen verändern können, um die internen Abläufe und Strukturen an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Diese Stellgrößen unterliegen immer wieder, aus verschiedensten Gründen, einem starken Veränderungsdruck. Auch im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung werden sie neue Gestalt annehmen.

Dieser Beitrag¹ greift die Gestaltungsfelder Organisation und Arbeit auf und verfolgt in sozialwissenschaftlicher Perspektive die besonderen Voraussetzungen von kleinen und mittleren Unternehmen und die daraus sich ableitenden Handlungsbedarfe.

Der Beitrag beginnt mit dem Thema der internen „Unternehmensorganisation“ (Abschnitt 1). Behandelt werden organisatorische Fragen von kleinen und mittleren Unternehmen in bezug auf ihre unterschiedlich weit fortgeschrittenen internationalen Vorhaben. Es werden Defizite und „wei-

1 Der Text ist in Zusammenhang mit den Arbeiten an der vordringlichen Aktion „Lokal und global intelligent kooperieren (Logik)“ sowie den Vorbereitungen zu einer Expertise für die vordringliche Aktion „Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert“ entstanden. Die beiden vordringlichen Aktionen überschneiden sich thematisch auf dem Feld der technisch-organisatorischen und personalwirtschaftlichen Veränderungen bei international aktiven kleinen und mittleren Unternehmen.

Be Felder“ bei der „internen“ Organisation benannt, die auf einen besonderen Forschungs- und Entwicklungsbedarf für KMU-spezifische Lösungen verweisen.

Der zweite Abschnitt befaßt sich mit dem Thema der „Personalentwicklung“. Er behandelt Veränderungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten im Bereich der menschlichen Arbeit. Er benennt Diskrepanzen zwischen herkömmlichen personalwirtschaftlichen Regeln und den neuen Anforderungen der Internationalisierung, und er spricht aktuelle und künftige Probleme von kleinen und mittleren Unternehmen bei der Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit der Belegschaften an. Es werden Hinweise gegeben, an welchen Punkten Problemlösungen anzusetzen hätten und wie mit gezielten Anstrengungen im Bereich der Forschung wie in den Unternehmen selbst sich Verbesserungen erreichen ließen.

1. Unternehmensorganisation oder: „Mit geringem Overhead globale Strukturen organisieren“

1.1 Ausgangssituation: Exportorientierte und „schlanke“ Organisationsstrukturen

Die internationalen Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland waren in der Vergangenheit in erster Linie auf den Export ausgerichtet. Vorherrschend war die Devise: „Im Inland produzieren und dann exportieren“. Die interne Unternehmensorganisation war an diese Strategie angepaßt. Alle betrieblichen Funktionen waren buchstäblich „unter einem Dach“ auf die zuständigen Abteilungen verteilt, die gemeinsam den Betriebszweck erfüllten. Der Vertrieb war diejenige Abteilung, die primär die Schnittstelle zum Ausland bildete.

Um die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, wurden spätestens zu Beginn der 90er Jahre Maßnahmen der Reorganisation der internen Unternehmensstrukturen erforderlich. Während die Exportstrategie meist unverändert fortgeführt wurde, folgten kleine und mittlere Unternehmen dem damals vorherrschenden Trend und versuchten mehr oder weniger konsequent, die – insbesondere für Großbetriebe konzipierten – Ziele der „schlanken“ Produktion (Womack u.a. 1992) umzusetzen.

So ergriffen auch kleine und mittlere Unternehmen Maßnahmen zur Kostensenkung, zur Verkürzung der Durchlaufzeiten, Erhöhung der Flexibilität, Verringerung organisatorischer Schnittstellen, zum Abflachen der Hierarchie und zu arbeitssparender Rationalisierung durch Investitionen in Automatisierung. Auf eine derart im Umschwung befindliche Organisation, die sich auch gegenwärtig dynamisch weiterentwickelt, treffen nun vermehrt die neuen Anforderungen der Internationalisierung.

1.2 Problemstellung: Widersprüche zwischen neuen Strategien und Organisation

Der Wechsel von der Exportstrategie zur Strategie der international verteilten Produktion stellt an die Unternehmen völlig neuartige Anforderungen. Diese aufzugreifen und zu bewältigen, fällt allerdings gerade kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren strukturell begrenzten Ressourcen an Managementkapazitäten, Kapital und Kompetenzen besonders schwer. Wie viele Beispiele zeigen, gehen kleine und mittlere Unternehmen meist schrittweise vor und richten in der Aufbauphase länderübergreifender Produktion die ganze Aufmerksamkeit auf das Funktionieren der neuorganisierten, internationalen Abläufe.

Viele kleine und mittlere Unternehmen halten lange an der einseitigen Außenbetrachtung fest und begnügen sich bei der internen Organisation – mehr oder weniger unbewußt – mit Übergangslösungen, die aus der Anfangsphase stammen und oft recht zufällig entstanden sind. Die Engagements im Ausland zum Erfolg zu bringen und die erhofften Kostenvorteile durchzusetzen, beansprucht die Kraft einzelner Schlüsselpersonen in so hohem Maße, daß die notwendige „Rückbesinnung“ auf die Anpassungserfordernisse bei der heimischen Organisation sowie bei Arbeitsteilung und Aufgabenzuschnitten meist vernachlässigt wird.

Die Unternehmen versäumen es somit, die Bündelung von Funktionen und die Arbeitsinhalte von Positionen neu zu definieren und mit der Strategie internationaler Produktion in Einklang zu bringen. Dadurch wird auch der Zuwachs an Innovationspotentialen, der mit der international verteilten Produktion verbunden ist, nur partiell aufgegriffen und kann nur unzureichend in Prozeß- und Produktinnovationen umgesetzt werden.

Dies führt dazu, daß in kleinen und mittleren Unternehmen gegenwärtig immer deutlicher Widersprüche zwischen den neuen Strategien der Inter-

nationalisierung und der bestehenden internen Organisation aufbrechen. Vor allem bei jenen, die eine weiterreichende Internationalisierungsstrategie verfolgen, treten Widersprüche offen zutage.

Zur Klärung des Handlungsbedarfs kleiner und mittlerer Unternehmen ist es daher notwendig, zunächst die verschiedenen Internationalisierungsstrategien zu unterscheiden und ihre Auswirkungen auf die Organisation zu analysieren. Ferner sind die organisatorischen Anfangslösungen auf ihre längerfristige Tragfähigkeit hin zu überprüfen, die für das erste Aufgreifen internationaler Chancen geeignet waren. Des weiteren sind jene organisatorischen Hemmnisse und Barrieren zu bestimmen, die einer schnellen und „automatischen“ Anpassung der Organisation an die neuen Rahmenbedingungen entgegenstehen.

(1) Zunehmender Druck auf Veränderungen der internen Organisation

Von Form und Ausmaß des internationalen Engagements eines Unternehmens hängt es ab, in welcher Art und Intensität organisatorische Veränderungen notwendig werden (vgl. Welge, Holtbrügge 1998, S. 145). Da die internationalen Geschäftstätigkeiten von kleinen und mittleren Unternehmen ein großes Spektrum von unterschiedlich weitreichenden Formen abdecken, stellt sich auch der Druck auf Veränderungen der internen Organisation in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich dar.

Eine Mitte der 90er Jahre durchgeführte quantitative Erhebung macht die volle Bandbreite der internationalen Engagements von kleinen und mittleren Unternehmen deutlich (Schultz-Wild 1997). Sie reicht von der Variante eines einzigen, von mehreren kleineren Maschinenbauern genutzten ausländischen Vertriebs- und Servicestützpunkts über die Varianten der Lizenzvergaben, Joint Ventures und eigener Produktionsstandorte im Ausland bis hin zu dichten internationalen Netzwerken von Vertriebs- und Produktionsstandorten, in das jene mittelständischen Betriebe eingebunden sind, die als selbständige GmbHs zu transnationalen Konzernen gehören (ebd., S. 9).

Die stark vereinfachte Darstellung internationaler Aktivitäten in drei Stufen zeigt, daß bereits „Einsteiger“ Probleme reduzieren und ihre Chancen besser nutzen können, wenn sie von Anfang an ihre interne Organisation auf aktuelle und künftig geplante Internationalisierungsschritte einstellen. Zugleich läßt sich erkennen, daß der Zwang zu internen organisatorischen

Veränderungen um so stärker wird, je komplexer die internationalen Aktivitäten angelegt sind.

- Bei der einfachsten Form der erweiterten Bearbeitung ausländischer Märkte durch Erhöhung der Exporte könnte zwar das Grundmuster der funktionalen Organisationsstruktur – abgesehen von einer Ausweitung und Ausdifferenzierung der Exportabteilung – unverändert bestehen bleiben. Damit würden aber Innovationsanstöße aus den Exportmärkten nur in geringem Maße aufgegriffen.
- Auch bei Lizenzerteilung und dem Abschluß von Beratungsverträgen müßten noch nicht zwingend organisatorische Konsequenzen gezogen werden. Es blieben damit allerdings die sich bietenden Chancen einer intensiveren Kooperation mit ausländischen Partnern ungenutzt.
- Erst wenn sich das Schwergewicht der internationalen Aktivitäten auf eine Mischung aus Export, Lizenzabkommen und Auslandsproduktion verlagert – ein Ziel, das viele kleine und mittlere Unternehmen schon erreicht haben oder gerade anstreben –, dann scheint es unausweichlich, daß Veränderungen bei der internen Organisation vollzogen werden müssen. Es tritt das ein, was kleine und mittlere Unternehmen heute immer häufiger beklagen: Die bestehenden Grundprinzipien der internen Organisation wirken sich hinderlich auf die neuen internationalen Aktivitäten aus. Da meist mehrere hausinterne Abteilungen zusammenarbeiten und sich abstimmen müssen, und da die Anpassungen der Organisation an internationale Strukturen keineswegs „verteilungsneutral“ sind, kommt es – abgesehen von offensichtlichen Dysfunktionalitäten – zu erheblichen Interessenkonflikten, die mit der bestehenden Organisation nicht mehr zu bewältigen sind (vgl. Robock, Simmons 1989, S. 254).

Zu beachten ist auch, daß sich die Auslandsaktivitäten von kleinen und mittleren Unternehmen nicht nur im zwischenbetrieblichen Vergleich unterscheiden, sondern in den einzelnen Unternehmen von einem Entwicklungsstadium zum nächsten in Umfang und Bedeutung stark variieren und daher im Zeitablauf unterschiedlicher organisatorischer Umsetzung bedürfen. Dies ist das Ergebnis zahlreicher empirischer Studien, die das Ziel hatten, idealtypische Entwicklungsstufen der Organisationsstruktur international tätiger Unternehmen zu identifizieren (Welge, Holtbrügge 1998, S. 153).

Erstes Fazit zur Unternehmensorganisation: Für viele kleine und mittlere Unternehmen wird sich der Druck auf Veränderungen der internen Organisation verschärfen – entweder weil sie bereits mit den bestehenden Strukturen nicht mehr zurechtkommen oder weil sie die Chancen der Internationalisierung umfassender für sich erschließen müssen.

(2) Mangelnde Tragfähigkeit von Anfangslösungen

Viele kleine und mittlere Unternehmen haben den „Sprung“ in die Internationalisierung geschafft und sind in höhere Grade der Komplexität der Organisation vorgestoßen. Der Weg dorthin ist für sie mit großen Anstrengungen verbunden. Es stellt sich daher die Frage, wie international tätige kleine und mittlere Unternehmen organisatorisch vorgegangen sind, um die neuen länderübergreifenden Strukturen mit „geringem Overhead“ aufzubauen und zu steuern.

Nach heutigem Kenntnisstand haben kleine und mittlere Unternehmen in den meisten Fällen die Vorbereitung von internationalen Kooperations- und Produktionsbeziehungen und die dann folgende Steuerung – organisatorisch mehr oder weniger explizit – dem obersten Management und einigen wenigen ausgewählten Fachkräften überlassen. Auf längere Sicht gesehen ist diese organisatorische Lösung jedoch wenig tragfähig. Sie hängt stark von den Fähigkeiten einzelner Personen und deren persönlichem Engagement ab.

In der Regel wird, wie auch mehrere Betriebsvertreter auf einem Treffen anlässlich der Vorbereitung der vordringlichen Aktion „Logik“ hervorheben, der Aufwand für die Anwesenheit im Ausland und für die Bewältigung unerwartet auftretender Probleme weit unterschätzt (Kinkel 1998, S. 63). Einige zentrale Funktions-, Entscheidungs- und Wissensträger sind daher stark überlastet, während andere nur unsystematisch einbezogen oder gänzlich ausgeschlossen sind. Außerdem macht sich im Alltagsgeschäft die anderweitig eingesetzte Leistungskraft des international tätigen Personals durch Verzögerungen in der Auftragsbearbeitung bemerkbar. Somit sind die Vorstöße in internationale Dimensionen organisatorisch keineswegs ausreichend abgesichert.

Zweites Fazit zur Unternehmensorganisation: Es mangelt bei der internen Organisation häufig an einer Verteilung der neuen Aufgaben auf viele „Schultern“. Jedoch könnten kleine und mittlere Unternehmen mit ihren

begrenzten Personal- und Qualifikationsressourcen gerade hierdurch eine Stabilisierung länderübergreifender Aktivitäten erreichen.

(3) Organisatorische Hemmnisse

Wesentliches Ergebnis von Gesprächen mit Vertretern von kleinen und mittleren Unternehmen war des weiteren, daß die heute vorherrschenden Organisationsstrukturen noch stark in der Vergangenheit verhaftet sind. Dies hat zur Folge, daß die mit der Internationalisierung potentiell verbundenen Chancen nicht in dem gewünschten Ausmaß umgesetzt werden können.

Die mangelnde Paßfähigkeit der herkömmlichen Organisation kommt nach Meinung der Unternehmensvertreter in folgenden Punkten zum Ausdruck:

- festgefügte funktionale Gliederung,
- starre Abteilungsgrenzen,
- kooperationshinderliche „Fürstentümer“ und „Erbhöfe“,
- Intransparenz traditionell gewachsener Verantwortlichkeiten,
- fehlende organisatorische Grundlagen für Projektarbeit,
- im Fall von Familienbetrieben die Ausrichtung der gesamten Organisation auf die Eigentümerpersönlichkeit.

Zu diesen organisatorischen Hemmnissen tritt noch die Unsicherheit über das hinzu, was heute üblicherweise „organisatorisch notwendig und was verzichtbar ist“.

Trotz der Erkenntnisse über Defizite der bestehenden internen Organisation wird bisher, so legen es zahlreiche Unternehmensbeispiele nahe, relativ zögerlich an die Aufgabe der Erneuerung herangegangen. Ganz allgemein gilt für kleine und mittlere Unternehmen: „Das Tagesgeschäft läßt eigentlich keine Zeit für eine gründliche Neuausrichtung“ (Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH 1994, S. 3).

Eine mangelnde Umstellung der internen Unternehmensorganisation auf die neuen internationalen Prozesse kann aber zu einer Gefährdung des Unternehmensbestands führen. Es können enorme Kosten durch Organisa-

tionsbarrieren, Mißverständnisse, Doppelarbeit, Nachbesserungen und Ausschuß entstehen, wenn z.B.

- notwendig gewordene, abteilungsübergreifende Kooperationen nicht zuverlässig geregelt,
- „Andockstellen“ für Auslandskontakte nicht definiert,
- Verantwortlichkeiten nicht zugeschrieben,
- Kommunikationswege organisatorisch nicht etabliert
- und Aufgabenbündel an Arbeitsplätzen zunehmend entleert sind.

Wenn es nicht gelingt, parallel zu den internationalen Entwicklungsschritten die interne Organisation an die jetzt verfolgte Strategie anzupassen, kann auch ein Abbruch der internationalen Aktivitäten notwendig werden. Dadurch können beträchtliche Fehlinvestitionen entstehen, die bei kleinen und mittleren Unternehmen sehr viel schneller zur Bestandsgefährdung führen als bei kapitalstarken Unternehmen.

Drittes Fazit zur Unternehmensorganisation: Es stellt sich nicht nur in einzelbetrieblicher, sondern auch in volkswirtschaftlicher Perspektive die dringliche Aufgabe, kleinen und mittleren Unternehmen beim internen Strukturwandel Hilfestellung zu geben und mit Beiträgen von Forschung und Entwicklung das Überwinden der beschriebenen Barrieren und das Auffinden innovativer organisatorischer Lösungen zu unterstützen.

1.3 International aktive kleine und mittlere Unternehmen – ein „unterbelichtetes“ Forschungsfeld

Bislang sind kleine und mittlere Unternehmen, die unter dem Problemdruck der schwindenden Wettbewerbsfähigkeit stehen und bei der täglichen Arbeit die Defizite der etablierten Ordnung verspüren, relativ allein gelassen. „Über die organisatorischen Rückwirkungen der internationalen Strategien auf die heimischen Standorte ist zu wenig bekannt“, beklagen auch die Betriebsvertreter, die auf dem erwähnten Vorbereitungstreffen für die vordringliche Aktion „Lokal und global intelligent kooperieren (Logik)“ zusammenkamen (Kinkel 1998, S. 63).

In den einschlägigen Fachveröffentlichungen finden sich zwar viele Arbeiten über die Globalisierung der Wirtschaft und daraus resultierende Ver-

änderungen. Die Perspektive der erfolgreichen Beteiligung heimischer kleiner und mittlerer Unternehmen an internationaler Kooperation und Produktion wird jedoch kaum diskutiert, und die damit verbundenen Zwänge der internen organisatorischen Erneuerung sind ein bislang wenig beachtetes Thema.

Das liegt zum einen daran, daß kleine und mittlere Unternehmen grundsätzlich in der empirischen Forschung im Gegensatz zur Großindustrie ein stark vernachlässigtes Feld sind – obwohl sie einen wesentlichen Teil der Industrie ausmachen. Zum anderen liegt es darin begründet, daß in neueren Forschungsarbeiten, die sich mit kleinen und mittleren Unternehmen und ihrer internen Organisation befassen, die zunehmende Internationalisierung kaum behandelt wird – obwohl diese unbestritten eine zentrale Zukunftsperspektive für kleine und mittlere Unternehmen darstellt.

(1) Industriesoziologische Forschungsarbeiten

In der industriesoziologischen Forschung richtete sich aus einer Reihe von historischen und politischen Gründen das Interesse kaum auf kleine und mittlere Unternehmen, sondern fast ausschließlich auf die großbetriebliche Produktion, u.a. weil ihr eine herausgehobene Bedeutung für die industrielle und gesellschaftliche Entwicklung des Landes zugeschrieben wird. Auch neuere industriesoziologische Arbeiten zur Internationalisierung von Unternehmen befassen sich in erster Linie mit weltweit agierenden Konzernen (z.B. Chave, Düll 1989; Jürgens u.a. 1989; Flecker, Schienstock 1994; Voskamp, Wittke 1994; Dörre 1996; von Behr, Hirsch-Kreinsen 1998). Teilweise findet zwar der Mittelstand in neueren Arbeiten Beachtung, dann aber meist in Form „mittelständischer“ Konzerne oder solcher Großbetriebe, die Beschäftigtenzahlen in vierstelligen Größenordnungen aufweisen (Meil 1996; Lutz, Schultz-Wild 1997; für die Automobilindustrie vgl. Deiß, Döhl 1992). Diese Ausrichtung der Globalisierungsdebatte wird der gegenwärtigen und künftigen Entwicklung immer weniger gerecht. Denn kleine und mittlere Unternehmen unterliegen nicht nur, wie beschrieben, einem von außen vorgegebenen Zwang zur Veränderung ihrer Strategien und Organisationsstrukturen, sie tragen, indem sie bestimmte strategische Ziele verfolgen, auch aktiv zur weiteren Globalisierung der Wirtschaft bei und haben wesentlichen Anteil an der Gestaltung grenzüberschreitender Prozesse – eine Perspektive, die dringend in der Globalisierungsforschung und -debatte stärker beachtet werden muß.

(2) Betriebswirtschaftliche Organisations- und Managementlehre

Auch in der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Managementlehre prägen die Verhältnisse bei Konzernen und Großbetrieben, insbesondere der Elektro- und der Automobilindustrie, die Diskussion (z.B. Bartlett u.a. 1994; Picot u.a. 1996). Zahlreiche Veröffentlichungen befassen sich mit der Internationalisierung der Wirtschaft und dazu passenden Formen der Betriebsorganisation (z.B. Macharzina 1996; Steger 1996; Welge, Holtbrügge 1998). Sie sind darauf gerichtet, mit Theorien zur internationalen Unternehmenstätigkeit und begrifflichen wie konzeptionellen Grundlagen des internationalen Managements zur Klärung und zur Lösung großbetrieblicher Probleme beizutragen. Spezialisierungen und Differenzierungen der zahlreichen Reorganisationskonzepte sind bisher noch nicht systematisch erfaßt (vgl. Reichwald u.a. 1996). Reorganisationskonzepte haben meist das Ziel – basierend auf einem oder wenigen Beispielen von weltweit tätigen Konzernen –, „best practice“-Modelle vorzustellen.

(3) Erfahrungsberichte über kleine und mittlere Unternehmen

Die wenigen einschlägigen Erfahrungsberichte über kleine und mittlere Unternehmen und ihre Reorganisation sind vollkommen auf die nationale Sicht bezogen (z.B. Hoß, Wirth 1996; Semlinger 1998). In internationaler Perspektive werden hauptsächlich erfolgreiche Klein- und Mittelbetriebe beschrieben (vgl. Simon 1996); Probleme und Scheiternsfälle sind kaum dokumentiert. Die Arbeiten enthalten auch keine Einblicke in die aktuelle Problematik organisatorischer Umstellung von kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. Koller u.a. 1998). Berichte über ostdeutsche Unternehmen gehen nicht auf deren Globalisierungsfähigkeit ein, sondern befassen sich mit den Schwierigkeiten des Überlebens in einer – häufig nur lokal gesehenen – Marktwirtschaft (Valerius 1993; Thomas 1996). Sofern explizit innovative Lösungen vorgestellt werden, beziehen sie sich auf betriebliche Strategien (Brussig u.a. 1997) und Netzwerkfähigkeit (Lutz, Storch 1999), nicht jedoch auf die Globalisierungsproblematik.

(4) Arbeiten im BMBF-Rahmenkonzept „Produktion 2000“

Einige vom Projektträger Produktion und Fertigungstechnologien (PFT) betreute Arbeiten im BMBF-Rahmenkonzept „Produktion 2000“ reichen an die hier angesprochene Thematik näher heran. Zu nennen ist eine Be-

standsaufnahme zum Thema „Internationalisierung der Produktion – Globale Netze zur Sicherung des Industriestandorts Deutschland“, in der bei ca. 80 Unternehmen der Stand der Globalisierung und die verfolgten Strategien abgefragt wurden (Schultz-Wild 1997). Zu nennen sind des weiteren zwei BMBF-Verbundvorhaben, die die Globalisierung und die neuen Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen unter bestimmten Gesichtspunkten aufgreifen. So behandelt das Verbundprojekt „Netzwerk-Integration zur Stärkung von Innovations- und Produktionspotentialen bei neuer internationaler Arbeitsteilung (NetS)“ Methoden und Verfahren, wie international produzierende kleine und mittlere Unternehmen durch besondere Gestaltung länderübergreifender, technisch-organisatorischer Strukturen der Gefahr des Verlusts an Know-how und Innovationsfähigkeit entgegenwirken können.² Das dazu thematisch komplementäre Verbundprojekt „Einfache Produkte intelligent produzieren (EPRO)“ stellt sich der Frage, wie die interne Organisation zu optimieren ist, damit auch einfache Produktionsprozesse, die unter dem Druck der Verlagerung ins Ausland stehen, am deutschen Standort gehalten werden können (Schmierl 2000; 2000a).

Darüber hinaus war zur Vorbereitung des neuen BMBF-Rahmenkonzepts „Forschung für die Produktion von morgen“ eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich mit den neuen Herausforderungen der Globalisierung befaßte. Die dort erarbeiteten Ergebnisse sind im Untersuchungsbericht zur „Definition neuer Forschungsfelder für die Produktion nach dem Jahr 1999“ ausführlich dokumentiert (vgl. Klocke 1998a, S. 202 ff.). Es wird zusammenfassend darauf verwiesen, daß die Fähigkeit zur „interkulturellen Kommunikation und Kooperation sowie zur aktiven Beteiligung an internationalen Produktions- und Leistungsverbünden“ bei Fach- und Führungskräften nachhaltig gesteigert werden muß (Klocke 1998, S. 81).

Sehr viel mehr als Wissenschaft und Forschung ist vermutlich der „Beratermarkt“ mit den Umstellungsnotwendigkeiten bei kleinen und mittleren Unternehmen infolge der Internationalisierung befaßt. Von dieser Seite ist allerdings kaum mit Beiträgen und Veröffentlichungen zu organisatorischen Innovationen zu rechnen. Aus kommerziellen Gründen besteht dort häufig das Interesse, an bekannten Leitbildern und Reorganisationskonzepten festzuhalten (Theuvsen 1996, S. 65 ff.). Auch ist die Bereitschaft begrenzt, von dem verwertbaren Wissen, d.h. von den in einzelnen Klein-

2 Projektergebnisse siehe von Behr 2000.

und Mittelbetrieben gesammelten Erfahrungen und neuentwickelten Lösungen, Wesentliches preiszugeben.

1.4 Gestaltungsansätze zur Unternehmensorganisation

Gestaltungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen lassen sich, so ist zu vermuten, aus den zahlreichen, bereits in der Diskussion befindlichen Lösungsvorschlägen zur Reorganisation von Unternehmensstrukturen ableiten. Demgegenüber scheinen „weiße Felder“ insbesondere dort zu bestehen, wo sich neue Anforderungen beobachten oder antizipieren lassen, für die es noch keine Entwicklungs- und Gestaltungsansätze gibt.

(1) Großbetriebliche Leitbilder

Unter der Perspektive der Hilfestellung für kleine und mittlere Unternehmen bleibt die Frage, inwieweit die genannten industriesoziologischen und betriebswirtschaftlichen Forschungsarbeiten geeignet sind, das „unterbelichtete“ Forschungsfeld der Klein- und Mittelbetriebe zu erhellen und zu Problemlösungen beizutragen. Zwar werden gegenwärtig zahlreiche Leitbilder und Begrifflichkeiten aus der Konzernsphäre ohne große Vorbehalte auch auf diese übertragen oder von diesen angewandt. Aus der Vergangenheit ist aber bekannt, daß die großbetrieblichen Ansätze in der Regel für kleine und mittlere Unternehmen „umgedeutet“ werden müssen. Um zu spezifischen Lösungen für eine zeitgemäße interne Organisation zu kommen, wären grundlegendere Recherchen vonnöten. Aus der Flut der bereits durchgeführten großbetrieblichen Untersuchungen, Analysen und der vorhandenen Ergebnisse zur Internationalisierung und Reorganisation wären diejenigen herauszufiltern, mit denen sinnvoll weitergearbeitet werden kann.

Zu denken ist hier z.B. an organisatorische Leitbilder wie:

- „Dezentralisierung“ auf der Ebene der Steuerung internationaler Prozesse und der Arbeitsorganisation,
- „Konzentration auf Kernkompetenzen“,
- „Lernende Organisation“,
- „Matrix-Organisation“,
- „Virtuelles“ Unternehmen.

Hilfreich wäre es auch, wenn Erfahrungen systematisch aufbereitet würden, die kleine und mittlere Unternehmen bereits mit dem Verfolgen dieser Leitbilder gemacht haben.

In Abhebung von den in der Literatur ausführlich besprochenen Begriffen und Leitlinien seien im folgenden zwei weitere Gestaltungsansätze genannt, die insofern innovativen Charakter tragen, als sie auch das turbulente Umfeld einbeziehen, von dem kleine und mittlere Unternehmen umgeben sind.

(2) „Netzwerkfähige“ Unternehmensorganisation

Quantitative Untersuchungen bei kleinen und mittleren Unternehmen zeigen, daß die Mehrzahl der erfaßten Unternehmen internationale Produktionsnetzwerke selbst betreibt oder daran in irgendeiner Weise beteiligt ist (vgl. Schultz-Wild 1997, S. 18).

Daher wird die „netzwerkfähige“ Organisation zu einem wichtigen Zukunftsziel:

- Die Zugehörigkeit zu internationalen zwischenbetrieblichen Unternehmensnetzwerken oder unternehmenseigenen, länderübergreifenden Netzwerken ist eine wichtige Entwicklungslinie für kleine und mittlere Unternehmen, die in Zukunft von zahlreichen weiteren kleinen und mittleren Unternehmen verfolgt werden wird.
- Besondere Problemlagen entstehen bei solchen kleinen und mittleren Unternehmen, die sich, da sie von einem ausländischen Investor aufgekauft wurden, plötzlich in einem internationalen Netzwerk wiederfinden, das vom Ausland gesteuert wird. Diese Gruppe von kleinen und mittleren Unternehmen, die stark auch in Ostdeutschland vertreten ist, benötigt dringend Hilfe, um zu „netzwerkfähigen“ Unternehmensstrukturen zu kommen.
- Der hier vorgegebene Fokus auf die Internationalisierung könnte fälschlicherweise zu der Schlußfolgerung führen, regionale und lokale Beziehungsgeflechte würden an Bedeutung verlieren. Das Gegenteil ist der Fall. Regionale Marktkontakte zählen zu den wichtigsten positiven Standortfaktoren. Räumliche Nähe erleichtert vertrauensbasierte Kooperationsbeziehungen, die gerade bei begrenzten Managementkapazitäten von besonderer Bedeutung sind. Die „netzwerkfähige“ Organisation wird eine Lösung für kleine und mittlere Unternehmen

sein, im Spannungsfeld zwischen regionaler Verbundenheit und den sich bietenden regionalen Kooperationspotentialen einerseits und den Chancen der Internationalisierung andererseits erfolgreich agieren zu können.

Zwar finden sich Beschreibungen und Analysen von Netzwerken in zahlreichen sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Arbeiten (vgl. Bieber, Sauer 1991; Deiß, Döhl 1992; Sydow 1992; Bronder 1993; Helper, Sako 1995; Kaufmann 1995; Müller-Stewens, Gocke 1995; Pohlmann u.a. 1995; Endres, Wehner 1996; Lehdorff 1996; Picot u.a. 1996; Reichwald u.a. 1996; Sauer, Döhl 1997). Allerdings gilt auch hier, daß diese Untersuchungen den heute notwendigen Perspektivenwechsel auf die interne Organisation und Zwänge zu ihrer Veränderung nicht behandeln.

Es wäre daher im Interesse von kleinen und mittleren Unternehmen, die Idee der „netzwerkfähigen“ Unternehmensorganisation bekannt zu machen und sie unter Nutzung einschlägiger Erfahrungen zu einem schlüssigen Konzept auszuarbeiten.

Diese Zukunftsaufgabe spricht auch der Bericht der Strategiekommission für das neue Förderprogramm „Forschung für die Produktion von morgen“ an. In Hinblick auf den weiteren Entwicklungsbedarf wird von „netzwerkfähigen Unternehmensstrukturen“ gesprochen, die entscheidende Bedeutung für Wandlungs- und Kooperationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen besitzen (Klocke 1998, S. 14).

(3) „Reflexive“ Organisation

Die andere Seite der Medaille der Netzwerk-Zugehörigkeit ist, daß sich in internationalen Netzwerken keine langfristig stabilen Strukturen ergeben werden. Durch die erhöhte Prozeßkomplexität wird es immer wieder Rückstrahlungen aus dem turbulenten Umfeld geben, die ein „reflexives“ Überprüfen der organisatorischen Regelungen verlangen. Für die Zukunftsträchtigkeit der „reflexiven“ Organisation sprechen verschiedene Gründe:

- Bei den ersten internationalen Engagements von kleinen und mittleren Unternehmen werden häufig wichtige ausländische Umfeldbedingungen vernachlässigt. Es bestehen nur unvollständige Informationen über relevante Standortfaktoren. Zunehmende Erfahrungen führen zu

Kurskorrekturen – teilweise bis hin zum Backsourcing bereits verlagter Funktionen, was wiederum merkliche Auswirkungen auf die interne Organisation hat. Bei Vorgängen der Rückverlagerung zeigt sich häufig, daß durch Auslagerungen wichtiges betriebliches Know-how eliminiert wurde, so daß es nicht mehr um ein einfaches Wiedereinsetzen von Prozessen an den „alten Stellen“ gehen kann, sondern flankierende Maßnahmen nötig werden, um die Funktionsfähigkeit der Abläufe wiederherzustellen.

- Auch werden scheinbar endgültige und zukunftsfähige Internationalisierungsaktivitäten mit Veränderungen der Rahmenbedingungen im Ausland konfrontiert, wie z.B. Absatzmarktverschiebungen, politischer Kurswechsel, Wechselkursschwankungen, Handelsbarrieren oder Turbulenzen im betrieblichen Umfeld, die notwendige Anpassungen nicht nur bei der externen, sondern auch bei der internen Organisation nach sich ziehen.
- Außerdem unterliegen internationale Netzwerke in hohem Maße Suchprozessen nach sich immer wieder neu öffnenden „windows of opportunity“, so daß darin eingebettete kleine und mittlere Unternehmen permanent mit Veränderungsprozessen konfrontiert sind.
- Häufig kommt es zu Veränderungen in den Mutter-/Tochter-Beziehungen. Die anfängliche Abhängigkeit der ausländischen Tochterunternehmen, die eine intensive Betreuung und Kontrolle durch das Stammwerk notwendig macht, kann nach einiger Zeit in höhere Autonomie übergehen, so daß bestimmte Aufgaben im Stammhaus an Umfang abnehmen oder gänzlich wegfallen.
- Betriebsinterne Widerstände und Barrieren erfordern ebenfalls Veränderungen zurückliegender Entscheidungen. Es geht bei der internen Organisation grundsätzlich nicht um eine neutrale Verteilung von Aufgaben, sondern die Arbeitsteilung basiert auf immer wieder neu auszuhandelnden Kompromissen zwischen beteiligten Gruppen und Individuen, folglich auf „reflexiven“ Prozessen der Entscheidungsfindung.

Angesichts der von vielen Seiten auf die Unternehmen einwirkenden Dynamiken bleibt zu klären, ob die „reflexive“ Organisation ein geeignetes Lösungskonzept darstellen könnte. Eingehende Entwicklungs- und Gestaltungsaktivitäten müßten das Konzept mit konkreten Inhalten und Praxiserfahrungen füllen.

1.5 Resümee zur internen Unternehmensorganisation

Zwar läßt sich die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen als eigener Unternehmenstypus – mit den spezifischen Kennzeichen der geringeren Beschäftigtenzahlen und geringeren Kapitalressourcen – von großen Unternehmen und Konzernen abgrenzen. In höchstem Maße unterschiedlich sind aber innerhalb dieser Unternehmensgruppe die Voraussetzungen hinsichtlich Kapital und Finanzierung, Eigentümerschaft, Branchenzugehörigkeit, Marktstrategie, Standardisierungsgrad der Produkte, Managementkapazitäten, Beschäftigtenzahl, Personalqualifikationen und nicht zuletzt hinsichtlich der hier besonders interessierenden Intensität der Kooperation mit ausländischen Partnern sowie der Einbindung in internationale Produktionsnetzwerke.

Das Problem der Heterogenität von Klein- und Mittelbetrieben läßt sich analytisch dadurch lösen, daß zwischen der konkreten, betriebspezifischen und der situationsübergreifenden Betrachtungsweise unterschieden wird. Jede hat ihren eigenen Stellenwert für die Identifikation von Problemlösungen und Hilfestellungen für kleine und mittlere Unternehmen. Bei dem vorliegenden Bericht und dem Resümee steht die *situationsübergreifende* Betrachtungsweise im Vordergrund:

(1) Kleine und mittlere Unternehmen bemerken immer deutlicher Defizite und Barrieren der herkömmlichen Organisation, die die Umsetzung ihrer internationalen Vorhaben erschweren. Da sie aber nur sehr zögerlich an Veränderungen herangehen und ihnen kaum Leitideen oder Lösungsmuster zur Verfügung stehen, wäre es eine dringliche öffentliche Aufgabe, hier eine Veränderungsdynamik in Gang zu setzen.

(2) Kleine und mittlere Unternehmen sind ein „unterbelichtetes“ Forschungsfeld. Diesem wichtigen Teil der Industrie stehen nur großbetriebliche Konzepte zur Verfügung, von denen nicht einmal ausreichend geklärt ist, inwieweit sie zur Lösung von Problemen beitragen oder ob sie bei kleinen und mittleren Unternehmen nicht auch Probleme verursachen. Eine wichtige Aufgabe wäre es, großbetriebliche Konzepte, soweit sie geeignet erscheinen, für kleine und mittlere Unternehmen zu „übersetzen“ und die darauf bezogene Forschung zu erweitern und zu stärken.

(3) Kleine und mittlere Unternehmen werden immer mehr in die internationale und auch regionale Netzwerkproduktion integriert und sind darin

selbst aktiv. Künftig wird es daher eine wichtige Aufgabe sein, daß kleine und mittlere Unternehmen „netzwerkfähige“ Organisationsstrukturen aufbauen. Was sich hinter dieser großen Herausforderung tatsächlich verbirgt, muß dringend von Organisations- und Technikwissenschaften bearbeitet und von den Unternehmen selbst in ihrer betrieblichen Praxis entwickelt und erprobt werden.

(4) Kleine und mittlere Unternehmen werden eine „reflexive“ Organisation benötigen, um in dem zunehmend turbulenten Umfeld erfolgreich agieren zu können. Sie sind künftig zum wiederholten Überdenken einmal getroffener Entscheidungen gezwungen. Um zu verhindern, daß kleine und mittlere Unternehmen bei ihrer internen Organisation in einen Kreislauf kleinschrittiger, hilfloser „trial and error“-Verfahren geraten, ist es dringend erforderlich, zu erforschen und zu erproben, welche relativ konstanten und welche eher disponiblen Bestandteile eine solche Organisation kennzeichnen.

(5) Kleine und mittlere Unternehmen müssen unter intensiver Beteiligung ihrer heutigen Belegschaften die organisatorischen Anpassungen an die länderübergreifenden Strategien durchsetzen. Sie müssen ihre Belegschaften von den national geprägten Positionen „abholen“ und sie in die sich neu herausbildenden Strukturen einbinden. Ein Aspekt, der im folgenden genauer beleuchtet wird.

2. Personalentwicklung oder: „Mitarbeiter für Globalisierung qualifizieren“

2.1 Ausgangssituation: Hohe fachliche Kompetenzen des Personals

Für deutsche kleine und mittlere Unternehmen bestand in der Vergangenheit eine relativ große Sicherheit, ihren Bedarf an qualifiziertem Personal in ausreichendem Maße decken zu können. Entsprechend den Entwicklungen auf den Absatzmärkten und den Anforderungen der Produktion konnten sie im Prinzip Qualifikationen unterschiedlicher Ausbildungsniveaus für ihren spezifischen Bedarf rekrutieren: Das duale System der industriellen Berufsausbildung sorgte für einen kontinuierlichen Zustrom von qualifizierten Facharbeitern; Techniker- und Fachhochschulen bilde-

ten Personal für mittlere und obere Führungspositionen in den produktionsnahen und fertigungsvorbereitenden Diensten aus und an den Technischen Hochschulen wuchsen Ingenieure heran, die anspruchsvollere Entwicklungsarbeiten oder gehobeneren Führungsaufgaben übernehmen konnten. Unter Nutzung des externen Angebots war es daher kleinen und mittleren Unternehmen im allgemeinen möglich, die jeweils für sie geeigneten fachlichen Qualifikationsstrukturen aufzubauen und diese unternehmensintern weiterzuentwickeln. Betriebs- und Arbeitsorganisation standen dazu in einem engen Wechselverhältnis, so daß – trotz der immer wieder geäußerten Unzufriedenheiten mit dem „Facharbeitermangel“ oder der „Praxisferne“ der Hochschulausbildung – von einer insgesamt über lange Jahre hinweg funktionierenden Konstellation zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage ausgegangen werden konnte.

Kleine und mittlere Unternehmen, die heute ihre bislang weitgehend national geprägte Organisation erweitern und länderübergreifende Vertriebs-, Produktions- und FuE-Strukturen aufbauen, können sich einerseits auf hohe fachliche Kompetenzen ihrer Belegschaften stützen. Sie kommen andererseits aber auch zunehmend in Schwierigkeiten, da sie erstmals international ausgerichtetes Personal benötigen, das sie weder extern rekrutieren noch intern kurzfristig heranbilden können.

2.2 Problemstellung: Mangelnde „Globalisierungsfähigkeit“ der Belegschaften

Im Kontext der Globalisierung und den daraus resultierenden Fortschritten von kleinen und mittleren Unternehmen als international produzierende Unternehmen entstehen neue, bislang kaum gekannte Qualifikationsanforderungen. Dabei geht es zum einen um bessere und breitere Fremdsprachenkenntnisse und auch um neue fachliche Inhalte wie etwa internationale und länderspezifische gesetzliche Regelungen, technische Normen und Standards. Zum anderen geht es um Qualifikationsinhalte, die in engem Zusammenhang mit einer Umorientierung in Denkweise und Arbeitsverhalten stehen. Die Beschäftigten müssen ihren – in der Vergangenheit verbreiteten – „Inselblick“ auf Deutschland und auf den eigenen Standort überwinden und zu einem umfassenderen Verständnis für die Notwendigkeiten international verteilter Produktion kommen. Sie müssen eine erhöhte Bereitschaft zu internationaler Kooperation und Mobilität entwickeln und die unterschiedlichen sozio-kulturellen Bedingungen der verschiedenen Länder in ihre fachliche Arbeit aufnehmen.

International tätige sowie nach Internationalisierung strebende kleine und mittlere Unternehmen beklagen heute immer häufiger, daß das vorhandene Personal diesen umfassenden neuen Anforderungen nicht ausreichend gerecht wird (vgl. auch Kinkel 1998, S. 26). Zudem besteht große Unge- wißheit darüber, wie die erheblichen Lücken in der „Globalisierungsfähigkeit“ der Belegschaften schnell zu schließen sind. Die Schwierigkeiten, Lösungswege zu benennen, sind u.a. auch deshalb so groß, weil es für das aufbrechende Qualifikationsdefizit mehrere, nicht nur offenkundige Gründe, sondern auch eher unterschwellig wirkende, schwer erkennbare Zusammenhänge gibt. Diese müssen erst durch entsprechende Analysen herausgearbeitet werden, damit Lösungen für die umfassende Problematik der mangelnden „Globalisierungsfähigkeit“ angegangen werden können.

Zu den offenkundigen Gründen für die Qualifikationslücke zählen Versäumnisse der letzten Jahre in der beruflichen Erstausbildung, auf dem Feld der Fort- und Weiterbildung sowie bei der betrieblichen Qualifizierung.

Weniger leicht durchschaubare Gründe für die mangelnde „Globalisierungsfähigkeit“ finden sich in den betrieblichen Regeln der Personalwirtschaft, in subjektiven Barrieren bei den Beschäftigten, in der Arbeitsorganisation und der Technik- und Prozeßgestaltung. Teils sind es stark „verkrustete“ Strukturen, teils eng ineinandergreifende Wirkungszusammenhänge, die der Erhöhung der „Globalisierungsfähigkeit“ heutiger und künftiger Belegschaften entgegenstehen. Dazu drei zusammenfassende Thesen:

These 1:

Die heute gültigen Prinzipien der Qualifizierung und Personalrekrutierung hinken den bereits vollzogenen, tiefgreifenden Veränderungen in der Industrie hinterher

Ausbildungsprinzipien und -ziele der beruflichen Erstausbildung und der Fort- und Weiterbildung orientieren sich nach wie vor weitgehend an den Verhältnissen der 60er und 70er Jahre, d.h. an Rahmenbedingungen einer Wirtschaftsepoche, in der die jetzigen, weitreichenden Veränderungen der internationalen Arbeitsteilung noch nicht absehbar waren. Die Qualifizierung im gewerblichen Bereich und im Hochschulsektor konzentriert sich weiterhin auf technisch-fachliche Inhalte, obwohl sich der Bedarf der

Industrie an international ausgerichteten kommunikativen, sprachlichen und sozialen Kompetenzen enorm erhöht hat. Ebenso werden die Rekrutierungsentscheidungen der Unternehmen vornehmlich weiterhin unter der Perspektive möglichst hoher technisch-fachlicher Kenntnisse und Fähigkeiten getroffen. Darauf stellen sich auch die Absolventen der Bildungsgänge in ihrem Lern- und Prüfungsverhalten ein.

Erstes Fazit zur Personalentwicklung: Auf den Wechsel von der national begrenzten zur länderübergreifenden Produktion haben bisher weder das öffentliche Bildungssystem, die Weiterbildungsinstitutionen noch die Unternehmen selbst mit ihrer Personalqualifizierung in ausreichendem Maße reagiert. Dieser Kreislauf muß durchbrochen werden, und es ist dringend zu klären, wie künftig zeitgemäßere Qualifizierungsprinzipien und -ziele durchgesetzt werden können.

These 2:

Überkommene Regeln der Personalwirtschaft stehen einer Erhöhung der „Globalisierungsfähigkeit“ entgegen

Unternehmen stoßen sehr schnell an Grenzen, wenn sie von ihrem Personal ein umfassenderes Verständnis für die Notwendigkeit internationaler Engagements erwarten und eine erhöhte Bereitschaft des Personals erreichen wollen, in internationalen Netzwerken zu agieren. „Heute leiden zahlreiche Mittelständler vor allem darunter, daß ihre Mitarbeiter sich viel zu selten ins Ausland trauen oder daß sie bei der Erschließung neuer Märkte mehr reagieren als agieren“ (von Windau 1998, S. 10).

Abgesehen von einigen wenigen Arbeitskräften aus der oberen und mittleren Führungsschicht, die ohne zu zögern mit hohem Engagement die Rolle der Vermittler zwischen den internationalen Standorten übernehmen, bleibt die breite Belegschaft stark in den alten, lokalen und regionalen Strukturen verhaftet. Dies erklärt sich nicht allein aus Versäumnissen in der Qualifizierung. Es sind auch die unternehmensinternen Regeln der Personalwirtschaft, die beschränkend und demotivierend wirken. Sie sind mit den veränderten, länderübergreifenden Geschäftsaktivitäten teils nicht kompatibel, teils stehen sie dazu in Widerspruch. Da die herkömmlichen Berufsperspektiven, Beurteilungs- und Selektionskriterien, Karrieremuster sowie Entgeltregelungen bis heute fast unverändert Gültigkeit haben, bauen darauf auch die Erwartungen der Belegschaften auf. Es bestehen somit bei der Mehrzahl der Beschäftigten die traditionellen, auf national

begrenzte Tätigkeitsfelder bezogenen individuellen Arbeits- und Leistungsmotive fort.

Zweites Fazit zur Personalentwicklung: In Reaktion auf die erhöhten Anforderungen an internationale Kooperation und Mobilität müssen Unternehmen möglichst flächendeckend neue, paßfähige und verlässliche personalwirtschaftliche Regelungen und Anreize einsetzen. Wie diese gestaltet sein können, ist allerdings noch weitgehend ungeklärt. Zudem stellt sich die Frage, welche motivationalen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um Leistungsziele im Bereich der Kommunikation, Kooperation und Mobilität aktivieren zu können, die über nationale Betriebsgrenzen hinaus wirken.

These 3:

Aus Sicht der Beschäftigten bedeutet die Erhöhung der „Globalisierungsfähigkeit“ zusätzliche Belastungen

Der Strukturwandel, den die Industrieländer gegenwärtig durchlaufen, ist mit erheblichen Anpassungsprozessen verbunden. Dabei erlangen vor allem die negativen Beschäftigungseffekte der Globalisierung und des zunehmenden Standortwettbewerbs besondere Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Die allgemeine Gefahr des Arbeitsplatzverlusts prägt Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber der Globalisierung und ruft, auch bei weniger gefährdetem Personal, Antipathien und Abwehrgedanken hervor.

Zudem haben Personalreduktionen der letzten Jahre, die unter den Leitgedanken des „business reengineering“ und der „schlanken Produktion“ vorgenommen wurden, für die in den Unternehmen verbliebenen Beschäftigten zur Vollauslastung, wenn nicht Überlastung geführt. Nun erfordert aber die Umstellung auf internationale Strukturen ohne Frage beträchtliche individuelle Zusatzleistungen. Für das Personal entstehen dadurch erhebliche neue Belastungen, die zwangsläufig abgewehrt werden müssen, sollen nicht Abstriche bei der Erfüllung bisher zugewiesener Aufgaben die Folge sein. Außerdem geraten Beschäftigte gerade des gewerblichen Bereichs in schwere Konflikte, wenn sie Mitarbeiter ausländischer Werke anlernen oder schulen sollen, die später ihre Arbeit übernehmen könnten.

Hinzu kommt die Tatsache, daß die erhöhten Anforderungen an – auch grenzüberschreitende – Mobilität wesentlich stärker als früher die Privat-

sphäre der Mitarbeiter tangieren. Für viele Beschäftigte gelten aber andere Ziele: „Fast jeder zweite Schulabgänger träumt heute von der Karriere als Beamter im öffentlichen Dienst – der Aussicht auf eine geregelte Arbeitszeit, eine planbare Einkommensentwicklung sowie einen bis zur Pensionierung gesicherten Job“ (von Windau 1998, S. 10).

Daß es mit Hilfe erweiterter internationaler Aktivitäten und auf der Basis international aufgeschlossenen und einsetzbaren Personals auch gelingen kann, hiesige Standorte im internationalen Wettbewerb langfristig zu stabilisieren, den Arbeitsplatzabbau zu stoppen und die erwünschte Arbeitsplatzsicherheit zu schaffen, ist ein durch erfolgreiche Praxisbeispiele noch wenig belegtes Zukunftsszenario.

Drittes Fazit zur Personalentwicklung: Dem Ziel der Erhöhung der „Globalisierungsfähigkeit“ stehen auf seiten der Beschäftigten schwerwiegende negative Bezugspunkte gegenüber. Es ist davon auszugehen, daß die Erhöhung der „Globalisierungsfähigkeit“ nicht im Laufe der Zeit quasi von alleine eintritt, sondern bei wesentlichen Teilen heutiger Belegschaften auf tiefe Skepsis, unterschwellige Ablehnung oder offene Verweigerung stößt. Es müssen sozialverträgliche Wege und Lösungen gefunden werden, diese Barrieren zumindest teilweise abzubauen.

Dieses hier nur in aller Kürze dargestellte Bündel von Gründen für die mangelnde internationale Entwicklungsfähigkeit der Belegschaften verweist darauf, daß zunächst analytische Vorarbeiten notwendig sind, um Ansatzpunkte für Lösungen und Hilfestellungen zu finden. Jenseits der anerkanntermaßen notwendigen sprachlichen, interkulturellen und fachlichen Qualifizierung müssen Lösungsansätze verfolgt werden, die zum einen die tiefgreifenden Veränderungen in den fachlich-sozialen Anforderungen an heutige und künftige Belegschaften von international tätigen kleinen und mittleren Unternehmen erfassen und zum anderen den Unternehmen aufzeigen, wie sie in ihrem Handlungsbereich durch konkrete Maßnahmen zur Überwindung der qualifikatorischen Deckungslücke kommen können.

2.3 Breite Übereinstimmung zum Handlungsbedarf – wenig konkrete Ansätze

Es besteht breite Übereinstimmung darüber, daß aus der Globalisierung neue Anforderungen an die Beschäftigten resultieren. „Notwendige bil-

dungspolitische Antworten auf die Globalisierung“ (Beck 1997, S. 230) werden ebenso thematisiert wie die „neue Rolle des Faktors Mensch“ (Picot u.a. 1996, S. 492). Auch ist unbestritten, daß mit zunehmender Globalisierung die Lernfähigkeit der Beschäftigten in hochentwickelten Ländern zu einem Bestimmungsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit wird (Simon 1996, S. 173), daß der Mittelstand qualifiziertes Personal braucht (von Windau 1998, S. 10) und die Fähigkeit zu „interkultureller Kommunikation und Kooperation sowie zur aktiven Beteiligung an internationalen Produktions- und Leistungsverbünden bei Fach- und Führungskräften nachhaltig“ gesteigert werden muß – wie auch im Untersuchungsbericht zu Visionen und Forschungsfeldern für die „Produktion von morgen“ konstatiert wird (Klocke 1998, S. 81).

Im Prinzip steht kleinen und mittleren Unternehmen für die heute notwendigen Veränderungen der Ressource „menschliche Arbeitskraft“ die ganze Palette von Instrumenten betrieblicher Personalpolitik offen, angefangen bei Qualifizierung über Entgeltpolitik bis hin zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Kleine und mittlere Unternehmen, die Antworten auf die Frage suchen, welche personalwirtschaftlichen Instrumente sie zur Erhöhung der „Globalisierungsfähigkeit“ einsetzen können und auf welche Weise diese neu zu gestalten oder zu ergänzen sind, finden in der einschlägigen Fachliteratur allerdings kaum Hilfestellung.

(1) Arbeiten zum internationalen Personalmanagement

Es liegen nur vereinzelt theoretische und empirische Untersuchungen zu den spezifischen Implikationen der Internationalisierung für das betriebliche Personalwesen vor (Welge, Holtbrügge 1998, S. 185). Auch hier gilt, daß großbetriebliche Untersuchungen überwiegen. Konkrete Maßnahmen werden benannt und Beispiele aufgezeigt, z.B. zur Entsendung von Stammhausdelegierten, zum Personalmanagement in ausländischen Tochtergesellschaften, zur internationalen Personalbedarfs-, Beförderungs- und Karriereplanung usw. Diese großbetrieblichen Ansätze sind sicherlich auch für kleine und mittlere Unternehmen interessant. Die Ansätze wären zu sichten und aufzubereiten, damit deutlich wird, inwieweit sich die dort vorgeschlagenen, auf den großbetrieblichen Bedarf ausgerichteten Maßnahmen der Personalentwicklung zur Übertragung auf international aktive kleine und mittlere Unternehmen eignen.

(2) Qualifikationsforschung

Für die hier verfolgten Fragen neuartiger Qualifikationsanforderungen können Arbeiten direkt nutzbar sein, die sich analytisch, konzeptionell und definitorisch mit den neuen Anforderungen an Fachkräfte in internationalen Arbeitsbezügen befassen. So werden z.B. Inhalte, Bedarf und Vermittlung „internationaler Qualifikationen“ genauer analysiert (vgl. Wordelmann 1995). Es gibt eine praxisorientierte, auf Betriebsbefragungen basierende Definition von „internationalen Qualifikationen“ (Paul-Kohlhoff 1995, S. 28). Auch wird die Bedeutung des geeinten Europas für neue Qualifikationsprofile (Busse 1995) und die Weiterbildung im Bereich „internationaler Qualifikationen“ hervorgehoben (z.B. Bang 1995; Jaehrling 1995). In diesem Zusammenhang von Interesse sind auch elaborierte Konzepte zu den Inhalten „interkultureller Kompetenz“ (vgl. Kramer 1992). Sie lassen sich als theoretisch-analytische Grundlagen zur Entwicklung von Maßnahmen nutzen.

(3) Weiterbildungsforschung

Hinweise auf Hilfestellungen für kleine und mittlere Unternehmen können sich aus Arbeiten auf dem Feld der Weiterbildung ergeben, die formalisierte Arten des Kenntniserwerbs in Lehrgängen, Kursen und Seminaren behandeln (Grünewald, Moraal 1996), wie auch aus solchen Arbeiten, die weniger formalisierte Arten des Kenntniserwerbs aufgreifen. Ein wichtiger Ansatz dieser Art ist z.B. die zunehmende Integration von Lernen und Arbeiten, die sich mit neuen Formen der Arbeitsorganisation verbindet (von Rosenblatt, Kuwan 1998, S. 38).

Neben den Terminus „Weiterbildung“ treten neuerdings Begriffe, die deutlich auf Veränderungen in den Anforderungen der Arbeitswelt Bezug nehmen. „Lebenslanges und lebensbegleitendes Lernen“, „selbstorganisiertes Lernen“, „Kompetenzentwicklung“ sind Stichworte, die auch den Unternehmen Hinweise geben, daß es nicht mehr ausreicht, auf die Wirkung institutionalisierter Formen der Weiterbildung zu setzen. Diese Entwicklung wird auch in der jüngsten Stellungnahme des BMBF zur Weiterbildung erwähnt, die darauf hinweist, daß in den Unternehmen zielgerichtete Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Gestaltung des Arbeitsumfelds unter Lerngesichtspunkten notwendig werden, um das erforderliche Lernen im Arbeitsprozeß zu verbessern (BMBF 1998, S. 6).

2.4 Gestaltungsansätze zur Personalentwicklung

Ein erster Schritt zur Bestimmung von Gestaltungsansätzen auf dem Feld der Erhöhung der „Globalisierungsfähigkeit“ von Belegschaften muß darin bestehen, verschiedene Aktionsräume zu unterscheiden. Damit wird es möglich, zunächst die jeweils betroffenen Akteursgruppen mit ihren Zuständigkeiten deutlich zu machen.

Ein zentraler Aktionsraum ist selbstverständlich das *öffentliche Bildungssystem*, in das kleine und mittlere Unternehmen gegenwärtig hohe Erwartungen setzen – in der Hoffnung, die benötigten Qualifikationen demnächst extern rekrutieren zu können. So berechtigt die Forderungen der Industrie nach Aufnahme internationaler Qualifizierungsbausteine in die Erstausbildung sind, so sicher ist aber auch, daß kleine und mittlere Unternehmen in der Zwischenzeit, bis erfahrene Arbeitskräfte mit dem erweiterten Qualifikationsprofil auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, Veränderungsprozesse so weit wie möglich selbst einleiten müssen.

Für kleine und mittlere Unternehmen sind daher jene *betrieblichen Aktionsräume* zentral, auf die sie direkten Zugriff haben, die sie beeinflussen können und in denen sie bereits aktiv sind. Dort sind Gestaltungsansätze zu lokalisieren, dort besteht auch ein hoher Handlungsbedarf.

Im folgenden werden daher – auf der Basis erster Analysen und langjähriger Forschungserfahrungen – thesenartige Vorschläge gemacht, in welchen Punkten kleine und mittlere Unternehmen aktiv werden müßten. Ins Zentrum des Interesses rücken dabei vier betriebliche Handlungsfelder: Qualifizierung der Belegschaften, Aktualisierung personalwirtschaftlicher Regeln, Einführung arbeitsorganisatorischer Innovationen, Nutzung von IuK-Techniken.

(1) Breite Qualifizierung der Belegschaften

Unter den verschiedenen personalpolitischen Instrumenten, die kleinen und mittleren Unternehmen zur Verfügung stehen, ist zweifelsohne die Qualifizierung der Belegschaften besonders wichtig, um die „Globalisierungsfähigkeit“ zu erhöhen. Unter Einsatz moderner Lehrmethoden muß Weiterbildung besonders auf Erhöhung von Fremdsprachen- und Länderkenntnissen einschließlich spezifischer Techniken, Vermarktungsbedingungen, Regularien usw. sowie interkultureller Kompetenzen gerichtet

sein. Es besteht großer Handlungsbedarf bei der Entwicklung solcher Qualifizierungsgänge, die auf die Arbeitsbedingungen, Zeitressourcen und Kenntnislücken der Belegschaften von kleinen und mittleren Unternehmen abgestimmt sind.

Die Qualifizierung ist allerdings ein äußerst schwaches Instrument, das relativ wirkungslos bleibt, wenn veraltete personalwirtschaftliche Regeln fortbestehen, die keinerlei Anreize für internationale Kooperation und Mobilität bieten, im Gegenteil: den persönlichen Einsatz sogar bestrafen.

(2) Aktualisierung der Personalwirtschaft

Dringlicher Handlungsbedarf besteht daher bei den überkommenen personalwirtschaftlichen Regeln, die auf ihre Paßfähigkeit im Verhältnis zu den neuen internationalen Erfordernissen überprüft und entsprechend umgestaltet werden müssen. Zu nennen sind hier insbesondere:

- *Rekrutierung*

Mit ihrem Rekrutierungsverhalten haben Unternehmen in der Vergangenheit bei Arbeitskräften die Erwartung bestätigt, daß es vor allem auf hohe fachliche Kompetenz ankommt. Alte Prinzipien der Personalauswahl müssen nun erweitert und neu entwickelt werden. Sollen vermehrt interkulturelle Kompetenzen im Unternehmen bereitstehen, müssen sowohl inländische Arbeitskräfte unter diesem Gesichtspunkt ausgewählt als auch die Rekrutierung von Arbeitskräften aus anderen Ländern erwogen und ermöglicht werden. Personalabteilungen müssen daher ihre Kenntnisse über Qualifikationsprofile und arbeitsvertragliche Regelungen z.B. der europäischen Nachbarländer erweitern.

- *Karrieremuster, Personalbeurteilung, Arbeitsanalysen*

Grundlegende Veränderungen müssen bei den betrieblichen Karrieremustern eintreten: Kooperation in projektbezogenen, international zusammengesetzten Teams und Integrationsleistungen zwischen verschiedenen Standorten müssen positiv in Personalbeurteilungen eingehen. Auslandsaufenthalte dürfen nicht länger mit der Gefahr des „Karriereknicks“ verbunden sein. Auslandserfahrungen müssen als Kompetenzerweiterung anerkannt werden, statt daß sie – wie bisher – meist „zu Hause nicht zählen“. Arbeitsanalysen dürfen sich nicht län-

ger auf die Arbeit am deutschen Standort beschränken, sondern müssen die internationalen Kooperationsleistungen einbeziehen usw. Diese zahlreichen Veränderungen sind Voraussetzung dafür, daß Arbeitskräfte motiviert werden, den neuen Anforderungen nachzukommen.

- *Entgeltpolitik*

Die Bereitschaft zu internationaler Kooperation und grenzüberschreitender Mobilität läßt sich nicht zuletzt auch durch finanzielle Anreize erhöhen. Deshalb besteht Handlungsbedarf hinsichtlich der Entwicklung neuer Entgeltregelungen. Bisher werden z.B. Auslandsaufenthalte eher als Ausnahmen und individuell abzustimmende Einzelfälle behandelt, die mit Sonderzulagen vergütet werden. Für die künftige personelle Absicherung internationaler Kooperation und Mobilität sind dagegen ausgewogene und durchschaubare finanzielle Leistungsanreize zu schaffen. Die Wirkungskraft dieser Anreize steht allerdings in engem Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen, denen deshalb ebenfalls Aufmerksamkeit geschenkt werden muß.

- *Gestaltung der Arbeitsbedingungen*

Auch auf dem Feld der Arbeitsbedingungen besteht Entwicklungsbedarf. Welche Arbeitsbedingungen im Rahmen der internationalen Kooperation im allgemeinen Verständnis als „normal“ zu gelten haben und welche tatsächlich außergewöhnlich belastend sind und deshalb anderer Lösungen bedürfen, ist noch weitgehend ungeklärt. Ein Ziel für international aktive kleine und mittlere Unternehmen wird es z.B. sein, Arbeitsbedingungen während der Auslandseinsätze wie nach der Rückkehr so zu gestalten, daß die finanziellen Angebote greifen.

- *Konfliktmanagement*

Jede Veränderung in den zuvor genannten Punkten kann zu Konflikten innerhalb der Belegschaften führen. Positions- und Statusfragen werden berührt, Belastungen und Vergütung neu verteilt. Zudem können Interessensauseinandersetzungen bezüglich der Arbeitsteilung zwischen dem deutschen Stammwerk und den neu hinzugekommenen ausländischen teils konkurrierenden, teils kooperierenden Standorten in einem Maße virulent werden, daß sie den Erfolg der internationalen Aktivitäten gefährden. Daher ist zu vermuten, daß es für kleine und mittlere Unternehmen äußerst hilfreich wäre, wenn ihnen Konzepte für die Bewältigung der neuen Konflikte zur Verfügung stünden.

(3) Innovationen der Arbeitsorganisation

Dringlicher Handlungsbedarf besteht auch im Bereich der Arbeitsorganisation, die derzeit noch wenig Ansatzpunkte für breite, in die Arbeit integrierte Lernprozesse bietet.

- *Integration von Arbeits- und Lernprozessen*

Ein wichtiger Gestaltungsansatz besteht in der nicht formalisierten Qualifizierung, die sich auf die Integration von Arbeits- und Lernprozessen stützt. Hier fehlen noch weitgehend Kenntnisse und Modelle, die auf die internationale Produktion von kleinen und mittleren Unternehmen anzuwenden sind.

- *Internationale Arbeitstreffen, internationale Teams*

Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit der Belegschaften müssen durch Organisation regelmäßiger internationaler Arbeitstreffen und durch Bildung internationaler Teams mit funktions- und projektbezogener Zusammensetzung verbessert werden.

- *Personalaustausch und „Patenschaften“*

Der grenzüberschreitende Know-how-Transfer zwischen den Produktionsstandorten muß durch systematisch organisierten Personalaustausch und durch eigens eingerichtete „Patenschaften“ gesichert werden. Selbständiges Arbeitshandeln in internationalen Produktionsprozessen ist durch schrittweise und planmäßig erweiterte Handlungsmöglichkeiten auf allen betrieblichen Ebenen einzuüben.

- *„Grenzgängeraufgaben“*

Einer Arbeitskräftegruppe ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen, die in der betrieblichen Praxis bisher wohl eher durch Zufall entstanden ist. Sie ist als Personengruppe mit „Grenzgängeraufgaben“ begrifflich zu fassen. Diese Arbeitskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Internationalisierung, weil sie Einblicke in Organisation, Produktions- und Prozeßstrukturen an den verschiedenen Standorten haben und Erfahrungen entlang der Prozeßkette in das eigene Werk rückvermitteln können. Von deren „Geschick“ hängt ganz wesentlich der Erfolg längerfristiger Internationalisierungsvorhaben von kleinen und mittleren Unternehmen ab. Über ihre qualifikatorische Herkunft, ihre praktischen Vorgehensweisen und auch ihre strukturelle Veran-

kerung ist bisher allerdings fast nichts bekannt. Es besteht hier der Bedarf, mehr Kenntnisse über die Spezifika dieser Arbeitskräftegruppe zu erhalten und Wege zu finden, wie die personelle Basis erweitert und wie die neuen Aufgaben als fester Bestandteil in die Arbeitsorganisation eingebaut werden können.³

(4) Nutzung von IuK-Techniken

Die modernen IuK-Techniken bieten große Chancen für die Erweiterung der Lernmöglichkeiten wie auch für die internationale Kommunikations- und Innovationsfähigkeit. Die sich ausweitenden Anwendungsmöglichkeiten der neuen Medien können kleine und mittlere Unternehmen mehr als bisher für sich nutzen.

Handlungsbedarf läßt sich z.B. benennen hinsichtlich des vermehrten Aufbaus interkulturell einsetzbarer Datenbanken mit breiten Zugriffsmöglichkeiten, die Informationen über Produkte, Prozesse, technische Innovationen usw. enthalten und die geeignet sind, die interkulturelle Kommunikation durch Informationspools zu erleichtern. Ein Ansatz zur Verbesserung der internationalen Kommunikationsfähigkeit ist auch der vermehrte Einsatz bekannter Kommunikationstechniken wie E-Mail, Video-Konferenzen und Whiteboards, der teilweise dazu beitragen kann, die belastende Reisetätigkeit zu verringern und die Motivation für internationale Kooperation zu erhöhen.

2.5 Resümee zur Personalentwicklung

Kleine und mittlere Unternehmen müssen auch in personeller Hinsicht andere Wege als Großbetriebe, d.h. vor allem ressourcensparende und weniger arbeitsteilige Wege, gehen. Um sich ihre wettbewerbsentscheidende Flexibilität zu bewahren, müssen sie auf allen betrieblichen Ebenen über qualifiziertes Personal verfügen, das in den komplexeren internationalen Strukturen denken und handeln kann. Betriebliche Schlüsselfigu-

3 Organisatorische Ansätze dieser Art werden in dem BMBF-Verbundvorhaben „Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit von Fachkräften in kleinen und mittleren Unternehmen (ErGo)“ verfolgt. An dem Vorhaben sind zehn Industrieunternehmen, sechs Beratungsinstitutionen und zwei Forschungsinstitute mit jeweils spezifischen Entwicklungsvorhaben beteiligt. Das Projekt läuft von Ende 1999 bis Mitte 2002 (s. www.isf-muenchen.de/Ergo_public/emain.htm).

ren, die zunächst den Aufbau länderübergreifender Abläufe betreiben, müssen weitere Teile der Belegschaft an die neue internationale Arbeitsteilung heranführen. Denn nur mit einer umfassenden Beteiligung des fachkundigen Personals ist es möglich, die unter beträchtlichen Anfangsinvestitionen initiierten Auslandsaktivitäten dauerhaft zu etablieren.

Für Klein- und Mittelbetriebe gibt es bisher allerdings kaum Lösungen, wie sie in kurzer Zeit international aufgeschlossenes und einsetzbares Personal heranbilden können. Qualifikatorische, personalwirtschaftliche, motivationale, arbeitsorganisatorische und technische Barrieren stehen der Erhöhung der „Globalisierungsfähigkeit“ der Belegschaften entgegen. Diese Barrieren gilt es zu erkennen und zu überwinden. Gestaltungsansätze, die dieses Ziel verfolgen, liegen mit hoher Plausibilität in der Aktualisierung personalwirtschaftlicher Regeln, in arbeitsorganisatorischen Innovationen und in der intensiveren Nutzung bekannter IuK-Techniken.

Auf diesen Feldern besteht für kleine und mittlere Unternehmen großer Handlungsbedarf, den sie wegen der umfassenden Problematik kaum ohne öffentliche Hilfestellung bewältigen können. Damit aber die internationalen Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen langfristig Erfolg haben, müssen neue Techniken, internationale Arbeitsorganisation und modernisierte Personalwirtschaft ineinandergreifen.

Literatur

- Bang, K.: Trinationale Ausbildung bei Endress und Hauser. In: P. Wordelmann (Hrsg.): Internationale Qualifikationen, Berlin 1995, S. 183-194.
- Beck, U.: Was ist Globalisierung? Frankfurt 1997.
- Behr, M. von (Hrsg.): Produktion International – Beispiele aus der mittelständischen Industrie von der Standortwahl bis zum integrierten Netzwerk, Eschborn 2000.
- Behr, M. von; Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Globale Produktion und Industriearbeit – Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken, Frankfurt/New York 1998.
- Bieber, D.; Sauer, D.: „Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?“ – „Autonomie“ und „Beherrschung“ in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln 1991, S. 228-254.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie) (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 1998, Bonn 1998.

- Bronder, Ch.: Kooperationsmanagement – Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen, Frankfurt/New York 1993.
- Brussig, M. u.a.: Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale. In: M. Brussig u.a. (Hrsg.): Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern, Opladen 1997, S. 15-29.
- Busse, G.: Internationale Qualifikationen in einem geeinigten Europa. In: P. Wordelmann (Hrsg.): Internationale Qualifikationen, Berlin 1995, S. 35-49.
- Chave, D.; Düll, K.: Espaces nationaux, espaces strategiques. In: Comparaisons Internationales, No. 5, Numéro Spécial, 1989, p. 75-80.
- Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion – Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.
- Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH (Hrsg.): Unternehmensberatung für den Mittelstand, München 1994.
- Dörre, K.: Globalstrategien von Unternehmen – ein Desintegrationsphänomen? Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 24, 1996, S. 15-27.
- Endres, E.; Wehner, Th.: Zwischenbetriebliche Kooperation aus prozessualer Perspektive. In: D. Sauer; H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und Kooperation, Frankfurt/New York 1996, S. 81-120.
- Flecker, J.; Schienstock, G.: Globalisierung, Konzernstrukturen und Konvergenz der Arbeitsorganisation. In: N. Beckenbach; W. van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen 1994, S. 625-642.
- Grünewald, U.; Moraal, D.: Weiterbildungsbarrieren. In: BMBW (Hrsg.): Qualifizierungs- und Personalgewinnungsverhalten von Unternehmen, Bonn 1996.
- Helper, S.; Sako, M. (Hrsg.): Supplier Relations and Performance in the Auto Industry – European-Japanese-US Comparisons of the Voice/Exit Choice, Troisième Rencontre Internationale: Vers une nouvelle organisation dans l'industrie automobile? Tagungsreader, Paris 1995.
- Hoß, D.; Wirth, B.: Wege zur innovativen Organisation – Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie, Stuttgart/Berlin/Bonn etc. 1996.
- Jaehrling, D.: Internationale Qualifikationen in einem internationalen Unternehmen. In: P. Wordelmann (Hrsg.): Internationale Qualifikationen, Berlin 1995, S. 167-181.
- Jürgens, U.; Malsch, Th.; Dohse, K.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik – Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1989.
- Kaufmann, L.: Strategisches Sourcing. In: zfbf (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung), Heft 3, 47. Jg., 1995, S. 275-296.
- Kinkel, St. (Hrsg.): LOGIK Lokal und global intelligent kooperieren. Pflichtaufgabe Globalisierung – Stolperstein für KMU? Dokumentation des Erfahrungsaustauschs für kleinere und mittlere Unternehmen am 2.10.1998, Astron Hotel Rhein-Main, hektogr. Broschüre, Raunheim 1998.
- Klocke, F.: Produktion 2000 plus – Visionen und Forschungsfelder für die Produktion in Deutschland, Untersuchungsbericht zur Definition neuer Forschungsfelder für die Produktion nach dem Jahr 1999. Hrsg. v. BMBF und WZL an der RWTH Aachen, Aachen 1998.

- Klocke, F.: Produktion 2000 plus – Visionen und Forschungsfelder für die Produktion in Deutschland, Untersuchungsbericht zur Definition neuer Forschungsfelder für die Produktion nach dem Jahr 1999. Hrsg. v. BMBF und WZL an der RWTH Aachen, Bd. 2, Aachen 1998a.
- Koller, H.; Raithe, U.; Wagner, E.: Internationalisierungsstrategien mittlerer Industrieunternehmen am Standort Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 2, 1998, S. 175-203.
- Kramer, W.: Interkulturelle Kompetenz – Zum neuen Anforderungsprofil an international tätige Mitarbeiter. In: W. Kramer; R. Weiß (Hrsg.): Fremdsprachen in der Wirtschaft, Köln 1992.
- Lehndorff, St.: Zeitnot und Zeitsouveränität – Arbeit in Automobilzulieferbetrieben unter dem Just-in-time-Regime. In: P. Brödner u.a. (Hrsg.): Arbeitsteilung ohne Ende, München/Mering 1996.
- Lutz, B.; Schultz-Wild, L.: Industrie vor dem Quantensprung – Eine Zukunft für die Produktion in Deutschland, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1997.
- Lutz, B.; Storch, K. (Hrsg.): Bessere Nutzung weicher Strategieressourcen in ost-deutschen Unternehmen, Abschlußbericht des Verbundprojektes INTECH-OST, FZKA-PFT 193, Karlsruhe, März 1999.
- Macharzina, K.: Globalisierung als Unternehmensaufgabe – Strategien und Organisation, Kriterien für die Standortentscheidung. In: U. Steger (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1996, S. 199-215.
- Meil, P. (Hrsg.): Globalisierung industrieller Produktion – Strategien und Strukturen – Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“ Band II, Frankfurt/New York 1996.
- Müller-Stewens, G.; Gocke, A.: Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie, Chur/Schweiz 1995.
- Paul-Kohlhoff, A.: Thesen zur Bedeutung und zum Bedarf von internationalen Qualifikationen. In: P. Wordelmann (Hrsg.): Internationale Qualifikationen, Berlin 1995, S. 27-34.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996.
- Pohlmann, M.; Apelt, M.; Buroh, K.; Martens, H.: Industrielle Netzwerke – Antagonistische Kooperation an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung, München/Mering 1995.
- Reichwald, R.; Höfer, C.; Weichselbaumer, J.: Erfolg von Reorganisationsprozessen – Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung, Stuttgart 1996.
- Robock, S.H.; Simmons, K.: International Business and Multinational Enterprises, 4. Aufl., Boston, Mass. 1989.
- Rosenblatt, B. von; Kuwan, H.: Themenfeld Weiterbildung – Die Notwendigkeit integrierter Analyseansätze. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998 – Sonderband: Beobachtungsfeld Arbeit, Berlin 1998, S. 37-40.
- Sauer, D.; Döhl, V.: Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin 1997, S. 19-76.

- Schmierl, K. (Hrsg.): Intelligente Produktion einfacher Produkte am Standort Deutschland, Frankfurt/New York 2000.
- Schmierl, K. (Hrsg.): Einfache Produkte intelligent produzieren (EPRO). Reihe: ISF München aktuell, München 2000a.
- Schultz-Wild, R.: Herausforderung – Internationalisierung der Produktion – Chancen für die mittelständische Industrie. Hrsg. v. Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, Projektträger des BMBF für Fertigungstechnik und Qualitätssicherung, hektogr. Broschüre, Karlsruhe 1997.
- Semlinger, K.: Innovationsnetzwerke – Kooperation von Kleinbetrieben, Jungunternehmen und kollektiven Akteuren, Eschborn 1998.
- Simon, H.: Die heimlichen Gewinner – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/New York 1996.
- Steger, U. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1996.
- Sydow, J.: Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.
- Theuvsen, L.: Business Reengineering – Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung. In: zfbf, Heft 1, 48. Jg., 1996, S. 65-83.
- Thomas, M.: „...daß man noch da ist!“ – Schwierigkeiten bei der Suche nach einem ostdeutschen Mittelstand. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, B 15/96, 1996.
- Valerius, G.: Neue Selbständige – neue Karrieren? In: biss public, Heft 12, 1993, S. 139-157.
- Voskamp, U.; Wittke, V.: Von „Silicon Valley“ zur „virtuellen Integration“ – Neue Formen der Organisation von Innovationsprozessen am Beispiel der Halbleiterindustrie. In: J. Sydow; A. Windeler (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen 1994, S. 212-242.
- Welge, M.K.; Holtbrügge, D.: Internationales Management, Landsberg/Lech 1998.
- Windau, P. von: Qualifizierte Mitarbeiter als Erfolgsgarant. In: Strategie (Unternehmerjournal der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung), Heft 4, 1998, S. 10-12.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt/New York 1992.
- Wordelmann, P. (Hrsg.): Internationale Qualifikationen – Inhalte, Bedarf und Vermittlung, Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 184, Berlin 1995.